



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios MBA

PEPPERBITE

Trabajo Final de Graduación

Autor: Alfonso Altuna

DNI 36.400.937

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Ciudad de Buenos Aires

Septiembre 2022



Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Administración de Negocios MBA



Trabajo Final de Graduación

Autor: Alfonso Altuna

DNI 36.400.937

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Ciudad de Buenos Aires

Septiembre 2022

Resumen Ejecutivo

Actualmente, hay en Argentina aproximadamente 9.000.000 de motos en circulación y en los últimos siete años se han patentado en promedio 476.000¹ motos al año.

Esta tendencia creciente en el uso de las motos ha sido impulsada en Argentina y el mundo principalmente por la búsqueda de soluciones más económicas, ágiles y eficientes al transporte en las grandes ciudades.

Cabe destacar que el auge de las motos no se trata de un fenómeno únicamente nacional, sino que también tiene su correlato a nivel mundial, donde prevalecen y se valoran cada vez más las soluciones eficientes, ecológicas, sustentables y amigables con el medio ambiente.

Pues bien, en este contexto de crecimiento del mercado de las motos, identificamos un conjunto de usuarios que, con la finalidad de personalizar su moto, desean cambiar determinadas piezas originales por accesorios de diseño exclusivo, buscando diferenciar su moto y darle una apariencia única.

En este marco, Pepperbite, a partir del diseño, desarrollo, producción, y venta de accesorios de diseños únicos y de alta calidad, se propone el objetivo de atender la demanda insatisfecha de todo el país a través de la venta de sus productos a concesionarios y locales de venta de accesorios especializados.

El presente trabajo se focalizará en el *business to business* (B2B), sin perjuicio de la existencia de otros canales de venta mediante los cuales Pepperbite lleva a cabo la venta de sus productos a clientes finales mediante plataformas online.

¹ Promedio anual desde el año 2014 hasta el 2020 inclusive según la DNRPA.

Índice

Resumen Ejecutivo	1
Índice	3
Agradecimientos	5
Marcos conceptuales y herramientas utilizadas	6
El mercado y la industria	6
La propuesta de valor	6
Marketing	7
Presentación y evaluación del Negocio	8
Necesidad	10
Idea de Negocio	11
Oportunidad de Negocio	12
Cálculo rentabilidad	13
Fit con el emprendedor	14
Competencia: Análisis de la industria y el mercado	15
La industria	15
El tamaño del mercado potencial	15
Análisis PESTLE	18
Las cinco fuerzas de Porter	21
Análisis FODA	24
El cliente y el mercado objetivo	27
Segmentación de mercado	27
Mapa de empatía	28
Arquetipo de persona	30
Propuesta de valor	32
Value Proposition Canvas	32
Diferenciación y ventajas competitivas	33
Modelo de negocio	36
Canvas Business Model	36

Validación de la propuesta de valor	39
Validación del modelo de negocios	40
Go to Market Plan	41
El Marketing Mix - Las 4 Ps	41
Requerimientos de inversión y resultados económicos financieros esperados	43
P&L	44
Conclusiones	47
Bibliografía	48
Anexos	50
Anexo I - Catálogo de productos Pepperbite	50
Anexo II - Resultado de encuestas realizadas	51
Anexo III - Desglose de costos	55



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

Transitar este desafío no me hubiese sido posible sin el apoyo de algunas personas e instituciones. Por este motivo dedico el presente apartado para agradecerles todo su apoyo.

En primer lugar quiero agradecer a Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle, organización en la que continúo mi camino profesional como abogado y quienes han tenido el gesto de recomendarme al momento de mi postulación y quienes me han apoyado con gran parte del costo del programa.

A Leonardo Gargiulo, encargado de dirigirme en este Trabajo Final de Graduación por su excelente predisposición, su dedicación constante a lo largo de todo el año, por su confianza en momentos claves como la presentación del Demo Day, pero sobre todo para mantener nuestro entusiasmo a lo largo de todas las sesiones.

A mis compañeros de la camada en general, pero especialmente a todo el Grupo 1 por la amistad y camaradería lograda. Sin la buena sintonía generada este camino hubiese costado mucho más. Mención aparte a mi peer coach, Sebastian Balcarce, con quien tuve el gusto de hacer este trabajo. Agradezco su infinita paciencia y buena predisposición, pero sobre todo su ímpetu para empujarnos hasta el final.

Finalmente a Andrés Porcel y Federico Erbeta, co-fundadores de Pepperbite, quienes tuvieron la generosidad de abrirnos las puertas de su proyecto y quienes han respondido en todo momento a cada una de nuestras inquietudes.

Marcos conceptuales y herramientas utilizadas

El presente trabajo tiene el objetivo de analizar la viabilidad del plan de negocios de Pepperbite. Como punto de partida se ha analizado en primer lugar si existe una verdadera oportunidad de negocios en el contexto actual de Argentina, para lo cual se ha estudiado el mercado con el fin de determinar si existen necesidades insatisfechas en los usuarios de motocicletas.

Dichos planteos han sido desarrollados a partir de las siguientes herramientas y métodos de análisis utilizados comúnmente en el management para un estudio más detallado.

El mercado y la industria

En primer lugar, con la idea de analizar el tamaño del mercado potencial de Pepperbite se han seguido los lineamientos de la herramienta TAM SAM SOM.

Luego, a fines de estudiar la industria y más precisamente el entorno en el cual Pepperbite lleva a cabo su actividad se ha utilizado el modelo de análisis PESTLE, haciendo foco en los planos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológico, y legales.

Asimismo, para desarrollar la dinámica competitiva dentro de la industria en que participa Pepperbite utilizamos el esquema de las cinco fuerzas de Porter y para aprovechar dichas ventajas competitivas, a partir del análisis FODA, se han identificado las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proyecto.

La propuesta de valor

Finalmente, con el objetivo de describir de manera clara y práctica el modelo de negocios se ha partido de la herramienta de análisis el canvas business model desarrollada por Alexander Osterwalder, a partir de la cual se hace foco en sus

nueve elementos esenciales: segmentos, propuesta, canales, relaciones, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, costos e ingresos.

Marketing

Finalmente para analizar determinar el posicionamiento estratégico de Pepperbite se ha utilizado el esquema del marketing mix, diseñado por Jerome McCarthy, profundizando en sus principales elementos: producto, precio, plaza y promoción.



Universidad de
San Andrés

Presentación y evaluación del Negocio

El mercado argentino de motos venía de una tendencia creciente hasta el 2018, luego de lo cual tuvo una gran caída debido a las crisis económicas atravesadas por el país desde entonces.

Sin embargo, el mercado durante el 2021 pareciera estar recuperando niveles de ventas de los años previos al 2017. Actualmente, casi uno de cada cinco argentinos tiene una moto.

Este crecimiento viene siendo impulsado por distintos factores. La principal razón se debe a las ventajas económicas que tiene una moto si se la compara con un auto. Debido al fuerte impacto de la inflación, la posibilidad de adquirir un auto resulta cada vez más difícil para la población joven. A su vez, los gastos asociados al uso y mantenimiento de un auto son muchos más elevados que el de una moto (nafta, seguro, garaje, service, etc.). En este marco es que prevalece la moto entre otros medios de transporte, fundamentalmente en los más jóvenes.

Por otra parte, principalmente en las grandes ciudades y sus accesos congestionados, movilizarse en moto resulta mucho más ágil y eficiente que hacerlo en auto, implicando un gran ahorro de tiempo para el usuario en el día a día.

En efecto, la movilidad en moto implica evitar y sortear con fluidez los grandes congestionamientos casi diarios en horas pico en los ingresos de las ciudades y, a su vez, para los desplazamientos que se realizan en los centros de dichos conglomerados urbanos implica una gran ventaja al no perder tiempo en encontrar estacionamiento.

Otro de los grandes beneficios del uso de la moto es que resulta mucho más amigable con el medio ambiente comparado con otros medios de transporte debido a que la emisión de gases contaminantes resulta mucho menor.

Con este panorama, fundamentalmente para el segmento joven de usuarios, la idea de tener un auto ya no resulta tan atractiva como lo era en otros tiempos debido a los costos fijos que trae aparejado el mantenimiento de un auto resultan significativamente superiores al costo de tener una moto.

Resulta importante destacar que, si bien el número de motos viene creciendo, dicho mercado no se caracteriza por una amplia disponibilidad de opciones de personalización del producto.

Por ejemplo, difícilmente un usuario pueda optar por más de tres colores para un modelo de moto y menos aún en los segmentos inferiores. Lo mismo ocurre con los diseños de las motos, que en la mayoría de los casos son muy similares. Es decir que, sin ir a los segmentos más altos, resulta muy difícil encontrar motos con diseños originales y exclusivos.

De la mano del crecimiento del mercado de las motos, también viene creciendo la subcategoría de las motos *custom*. El término *custom* proviene del verbo en inglés *customize*, que se refiere a la personalización de algo que fue creado en serie de forma industrial e impersonal. En este caso, define un tipo de motos que ofrece la posibilidad de personalización y modificación de acuerdo a los gustos del dueño, partiendo por lo general de un modelo de estilo clásico, vintage o retro. En la siguiente imagen podemos ver algunos de los principales estilos dentro del universo de las motos *customs*:



De esta manera, naturalmente han aumentado los talleres de customización que realizan el servicio de personalización completa de motos. Sin embargo, este tipo de talleres no cuentan con producción propia de sus productos en serie y accesorios para su posterior instalación o venta por separado.

También resulta importante destacar que este tipo de tendencias no solo se trata de una moda pasajera y que únicamente se ve en el país, sino que tiene correlato a nivel mundial desde hace más de 70 años.

Necesidad

Es a partir de este panorama que cada vez más usuarios intentan diferenciar su moto con la idea de tener un producto único.

Este proceso de diferenciar la moto, personalizarla, hacerla distinta al resto, se materializa a través de la incorporación de distintos accesorios (en reemplazo de ciertas piezas originales) de diseños exclusivos y originales, con el objetivo de darle una apariencia única (desde asientos, logotipos, guardabarros, manubrios, escapes, alforjas, etc.).

Como dijimos, estos usuarios no encuentran en el mercado actual productos que puedan satisfacer dicha necesidad con elevados estándares de

innovación, calidad y de diseños originales y exclusivos y facilidad en la instalación sin la necesidad de modificar la moto.

Idea de Negocio

De lo dicho queda claro que, si bien el mercado de las motos se encuentra en crecimiento y, a su vez, de la mano de dicha tendencia aumentan la cantidad de talleres de customización artesanal, lo cierto es que no hay en el mercado nacional diseñadores y fabricantes de accesorios que cumplan con elevados estándares de diseño exclusivos, originales y de calidad.

Más aún, no existen diseñadores que produzcan accesorios *plug & play*, es decir accesorios cuya instalación no requiere mayores dificultades o algún tipo de conocimiento técnico y/o de adaptaciones y/o modificaciones de la moto.

Es justamente esta carencia la oportunidad que encuentra Pepperbite para que, a partir del diseño, desarrollo, producción, y venta de accesorios de diseños únicos y de alta calidad, pueda satisfacer la demanda de los usuarios a través de distintos canales de venta destinados tanto al consumidor final como otras organizaciones y revendedores.

Vale decir que si bien Pepperbite vende en la actualidad al cliente final a través de plataformas online, realizando envíos de productos a todo el país, el objetivo es hacer foco en la venta a concesionarios y locales de venta de accesorios especializados para ganar mayor escalabilidad y eficientización de procesos.

Con este esquema de comercialización de productos, al día de hoy Pepperbite cuenta con una facturación anual de AR \$7,224,000 y una utilidad de AR \$588,770 abasteciendo al mercado con portafolio de más de 30 artículos.

La intención de Pepperbite es escalar el negocio a partir del diseño, producción y venta de accesorios *plug & play*, principalmente a partir de la venta de productos a las concesionarias y locales especializados y posicionamiento de la marca en el mercado.

Oportunidad de Negocio

Como veremos más adelante, Pepperbite focaliza su negocio en el diseño, producción y venta de accesorios *plug & play* para motos del segmento de gama media superior como pueden ser las motos de marca Royal Enfield, Triumph y Ducati, entre otras.

En este marco, la oportunidad de negocio de Pepperbite se basa principalmente en el crecimiento de mercado de motos de segmento superior, apalancado principalmente a través de la venta de motos 0 km de la marca Royal Enfield.

Como analizaremos más adelante, una de las principales ventajas del proyecto es el aprovechamiento de sus canales de venta. Pepperbite, abastece casi la mitad de las concesionarias oficiales Royal Enfield del país y ciertas concesionarias Triumph y Ducati con sus productos.

Estas alianzas, además de generar un fuerte crecimiento en las ventas, sostienen la imagen de la marca al estar asociada a marcas de primera línea.

¿Por qué decimos que Pepperbite apunta principalmente al dueño de una Royal Enfield? En primer lugar por una cuestión de volumen de motos vendidas. Del segmento medio superior y de alta cilindrada (más de 250 cm cúbicos), en la categoría de motos *custom*, Royal Enfield es la que tiene mayor participación de mercado, con un promedio mensual de 234 motos patentadas en lo que va del 2021 (Enero- Septiembre).

A su vez, se trata de una moto que por naturaleza es muy customizable (la mayoría de sus productos siguen el estilo *café racer*) y a un precio muy inferior que el resto de las marcas que fabrican motos de este estilo como pueden ser, por ejemplo, Harley Davidson o Indian.

Finalmente, algo que no es menor, la marca ya cuenta con un prestigio y posicionamiento logrado a partir de la historia, tradición, y el sentido de pertenencia, que la posiciona por encima de otras marcas.

En este punto y relacionado al *timing* del proyecto, resulta importante destacar que Royal Enfield, ha invertido 700 millones de pesos en 2020 en la primera planta ubicada fuera de India, en el Complejo Industrial de Campana, Provincia de Buenos Aires, con capacidad para ensamblar 5.000 motos por año, lo que representa una gran oportunidad para aumentar el mercado y el número de motos al que apunta Pepperbite².

En efecto, a partir de las conclusiones obtenidas del análisis de mercado conforme se explicará más adelante, la planta de ensamblaje de Royal Enfield representa una oportunidad de mercado de AR \$276 millones en accesorios por año.

Cálculo rentabilidad

Fuentes de ingresos:

- Venta de accesorios.
- Servicio de customización artesanal y estructural de motocicletas.

El objetivo de Pepperbite es que en un futuro la totalidad de los ingresos se originen por la venta de accesorios para darle al negocio mayor escalabilidad al negocio.

Fuente de egresos:

- Salarios de empleados
- Insumos y materias primas para la producción de accesorios
- Proveedores
- Alquiler de taller

² https://www.clarin.com/autos/motos-royal-enfield-fabricara-modelos-argentina_0_Xij1spHiy.html

- Alquiler de un eventual Showroom.
- Gastos de comercialización de accesorios
- Marketing: publicidad online y offline para posicionar a Pepperbite.

Fit con el emprendedor

El equipo de Pepperbite se compone por dos socios co-fundadores con perfiles muy distintos pero necesarios y complementarios para el desarrollo del negocio.

Federico Erbetta, fundador de Pepperbite, quien ya cuenta con una larga trayectoria como diseñador y fabricante de productos artesanales y accesorios en general desde el año 2010. Andrés Porcel -co-fundador- está a cargo de la administración y operaciones de Pepperbite. A su vez, complementan el equipo cuatro personas a cargo del área de diseño, desarrollo, producción y mecánica.

Los socios estratégicos son casi la mitad de las concesionarias de Royal Enfield en el país (Vicente Lopez, Puerto Madero, Pilar, Devoto y Mendoza), concesionarias Triumph y Ducati de zona norte del gran Buenos Aires y locales de venta especializada de accesorios en las grandes ciudades del interior del país.

Universidad de
San Andrés

Competencia: Análisis de la industria y el mercado

La industria

El análisis de la industria se realizará tomando como base a la Argentina ya que Pepperbite desarrolla sus actividades, por el momento, en el país, donde ya se ha validado su propuesta de valor.

El objetivo será explicar de qué manera juega y se posiciona Pepperbite respecto a sus competidores en un mercado en pleno crecimiento donde el cliente es cada vez más exigente respecto a su necesidad de diferenciar su moto, sin descuidar la calidad y diseño de los accesorios, así como su fácil instalación.

Sin perjuicio de lo dicho, cabe señalar que Pepperbite cuenta con un enorme potencial para exportar sus productos al resto de la región y al mundo, pero dado que el proyecto se encuentra en una etapa inicial en pleno desarrollo y crecimiento, la intención es satisfacer, al menos en esta etapa inicial, las necesidades del mercado nacional y a medida que se vaya ganando escalabilidad exportar los productos al resto de la región.

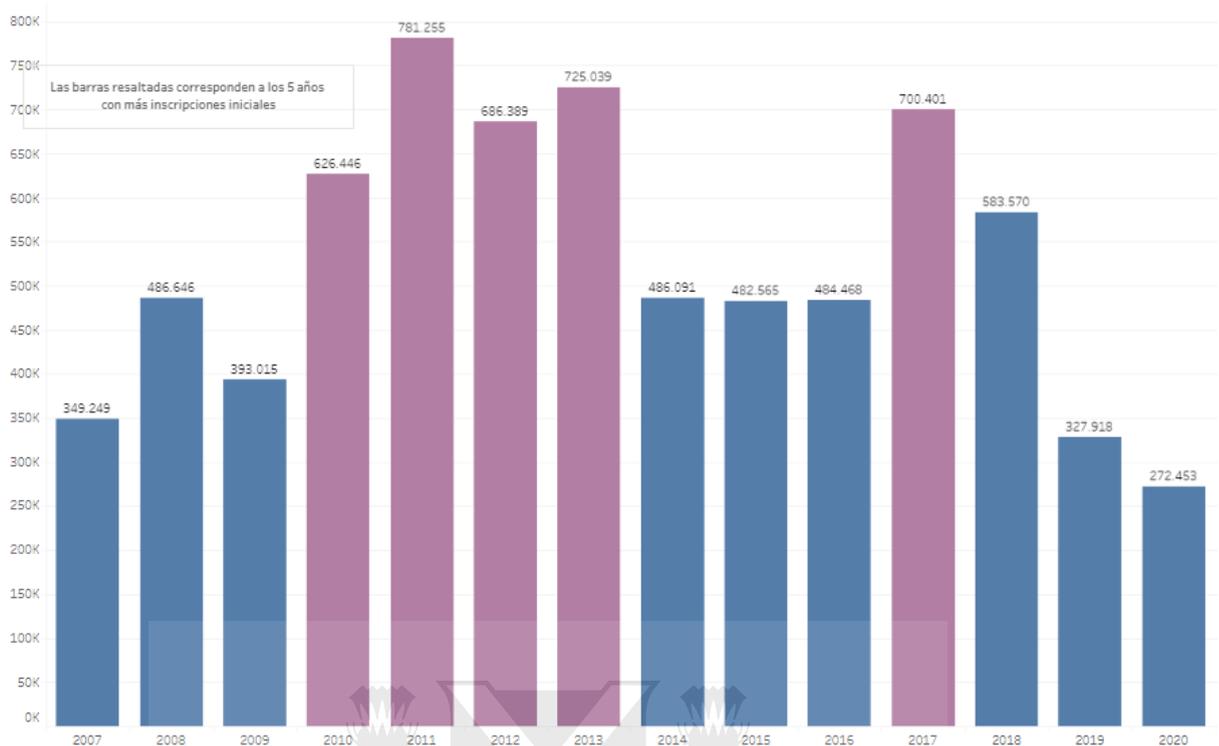
El tamaño del mercado potencial

Con el objeto de analizar el tamaño del mercado potencial de Pepperbite seguiremos los lineamientos de la herramienta TAM SAM SOM.

TAM (Mercado total)

Según datos de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad Automotor en Argentina entre 2007 y julio 2021 se patentaron 7.5M de motos y en promedio se han patentado 540.000 por año.

En el gráfico de abajo se muestra la cantidad de patentamientos por año.



SAM (Mercado disponible)

A través de la encuesta realizada, identificamos al menos 25 modelos distintos de motos a la cual se le han agregado accesorios o desean hacerlo.

Considerando que ACARA identifica a los 50 modelos más vendidos y el modelo número 50 en cantidad de patentamientos representa el 0,3% del total, asumimos que el resto de los modelos representa el 0,1% del total.

Por lo tanto, el parque de motos que podría ser customizable en Argentina tomando el el supuesto antes señalado sería el siguiente: $25 \times 0,1\% \times 7.5M = 189.583$ motos.

Asimismo, cada año tendríamos 13.500 nuevas motos customizables.

SOM (Mercado objetivo)

De las 189.583 motos estimamos que un 85% de los usuarios le agregan al menos un accesorio a su moto (conforme encuesta realizada), es decir 161.145,89 usuarios ($189.583 \times 85\% = 161.145,89$ motos), lo que representa

un mercado de al menos U\$S 17.421.177,30 y U\$S 1.244.370,14 dólares por año, tomando como supuestos que cada una de esas moto incorporaría solo un accesorio de AR\$ 20.000.

TAM			
	Cantidad	Monto en AR\$ (suponiendo AR\$ 20.000 en accesorios por moto)	Monto en U\$S a TC 185
Motos patentadas en Arg. entre 2007 y	7.583.336,00	151.666.720.000,00	819.820.108,11
Motos patentadas por año en Arg.	541.667,00	10.833.340.000,00	58.558.594,59
SAM			
Parque de motos customizables	189.583,40	3.791.668.000,00	20.495.502,70
Mostos customizables por año	13.541,68	270.833.500,00	1.463.964,86
SOM			
Total de motos que incorporarían al menos un accesorio	161.145,89	3.222.917.800,00	17.421.177,30
incorporarían al menos un accesorio por año	11.510,42	230.208.475,00	1.244.370,14

El Mercado de motos Royal Enfield

De acuerdo a los datos de la Cámara de Fabricantes de Motovehículos (CAFAM), durante el 2021 (enero-septiembre) se han patentado en Argentina 234 motos de la marca Royal Enfield por mes.

Esto significa que si, de acuerdo a la encuesta realizada, cada uno de los usuarios incorpora dos accesorios a un precio de AR \$60.000, solo las motos Royal Enfield representan un mercado de U\$S 76.072 mensuales.

En caso de que la Planta de Campana vendiera el 100% de su capacidad de ensamble (416 motos por mes) el mercado de accesorios para motos Royal Enfield pasaría a los U\$S 135.135 mensuales.

Mercado de Accesorios para Royal Enfield			
	Cantidad	Monto en AR\$ (suponiendo AR\$ 60.000 en accesorios por moto)	Monto en US\$ a TC 185
Promedio de motos RE patentadas por mes durante el 2021	234,56	14.073.333,33	76.072,07
Capacidad de producción de motos de la Planta de Campana por mes	416,67	25.000.000,00	135.135,14

Análisis PESTLE

Con la finalidad de analizar la industria y fundamentalmente el entorno en el cual Pepperbite lleva a cabo su actividad vamos a seguir los lineamientos que dispone el modelo de análisis PESTLE.

Ello en tanto que, a la hora de poner en práctica cualquier tipo de estrategia, resulta necesario analizar la situación y aquellos factores externos que puedan impactar en la actividad desarrollada por la organización.

Entorno político:

Planificar en un país como la Argentina no resulta sencillo. En efecto, no se trata de un país que se caracteriza justamente por tener lineamientos a largo plazo que den certidumbre al inversor con los cuales comulgue la mayoría del arco político, más bien todo lo contrario.

Resulta moneda corriente que cuando asume un gobierno deja de lado las medidas y planes de desarrollo puestos en práctica por el gobierno anterior.

Incluso, como sucede actualmente, en un mismo período de gobierno las medidas orientadas a fomentar el consumo de la población o aquellas que tienen la finalidad de impedir la salida de divisas pueden variar en gran medida cuando se trata de años electorales.

Así, el país ha pasado en los últimos años de modelos de economías abiertas al libre comercio con el resto del mundo a modelos proteccionistas que pregonan la sustitución de importaciones.

Actualmente prevalecen políticas proteccionistas a la industria nacional, que desincentivan las importaciones mediante la instrumentación de distintos permisos de importación cuya obtención resulta sumamente dificultosa y burocrática.

Entorno económico:

El panorama económico, al igual que el político, también se caracteriza por su incertidumbre y volatilidad con fuertes vaivenes que afectan al consumo, que se ha traducido en un estancamiento del crecimiento real de la economía que se viene extendiendo desde el año 2010³.

Actualmente, estamos atravesando una fuerte inflación producto de la emisión monetaria necesaria para financiar el déficit fiscal primario que continúa deteriorando el poder adquisitivo de la población en general. A su vez, no hay financiamiento para el sector privado.

Si bien se podría pensar que el negocio de Pepperbite podría verse afectado por el comportamiento de un producto bruto interno tan volátil como el argentino, atravesado por constantes recesiones, lo cierto es que el segmento de cliente el cual Pepperbite se quiere posicionar podría resultar más estable e independiente que el comportamiento de las variables económicas por tratarse de un nicho de mercado y un segmento de alto poder adquisitivo.

Entorno social y cultural:

Argentina tiene actualmente elevados niveles de pobreza y, consecuentemente, altos niveles de inseguridad. Se estima que en el Área Metropolitana (AMBA) se roban 10 motos por día, según reveló un informe de la ONG “Defendamos

3

<https://www.cronista.com/economia-politica/decada-estancada-la-linea-del-tiempo-de-una-economia-que-no-crece-desde-hace-10-anos/>

Buenos Aires” que registró 3.680 ilícitos de este tipo entre marzo de 2020 y marzo de 2021.

Es por esta razón que en muchos casos los usuarios deciden personalizar una moto para que la misma resulte más fácil de identificar en caso de robo. Esta circunstancia, sobre todo en el segmento medio inferior, fomenta la incorporación de accesorios y, por lo tanto, favorece el negocio.

Por otra parte, para las generaciones más jóvenes ya no es una prioridad tener un auto. Con menos recursos prefieren un medio de transporte más económico, fácil de mantener y fundamentalmente más ágil y rápido para moverse en las ciudades. Se estima que las motos reducen los tiempos de desplazamientos entre un 50 y un 70%, por lo que están menos tiempo emitiendo partículas contaminantes a la atmósfera.

También hay que destacar que la concientización por el cuidado del medio ambiente crece año tras año y, por tal motivo, la moto resulta más atractiva que un auto.

Entorno tecnológico:

En este punto cabe señalar que el uso del e-commerce crece día tras día y que cada vez son menos los usuarios que se acercan a un local a realizar una compra de forma presencial. Esto hace que gracias al e-commerce Pepperbite pueda llegar a todo el país, y eventualmente en un futuro exportar sin limitaciones.

Entorno legal:

Debido a la normativa cambiaria vigente del Banco Central de la República Argentina hoy en día en Argentina existe una brecha cambiaria entre el dólar oficial (tipo de cambio que se utiliza para importar productos del exterior) y el dólar paralelo, dólar contado con liquidación y dólar MEP.

Esta situación favorece en general las compras de productos importados como pueden ser las motos customizables del segmento superior, mercado al que apunta Pepperbite.

Sin embargo, actualmente resulta difícil importar productos como motos del segmento medio y alto porque dependen del otorgamiento de permisos de importación con el objetivo de evitar la salida de divisas a un dólar “subsidiado”

Entorno ambiental:

Como hemos dicho, las generaciones más jóvenes tienen una preocupación mayor por el cuidado del medio ambiente. La moto, dado que emite considerablemente menos emisiones contaminantes ha pasado a ser una de las opciones preferidas en los más jóvenes. Según ADEME -Agencia medioambiental francesa-, las motos emiten un 50% menos de dióxido de carbono (CO₂), en comparación con otros vehículos motorizados.

Las cinco fuerzas de Porter

Con la finalidad de analizar el entorno y la dinámica competitiva dentro de la industria en que participa Pepperbite tomaremos el esquema de las cinco fuerzas de Porter.

El poder del cliente

Como veremos más adelante, una de las principales características de los usuarios finales de los productos de Pepperbite es que en general disfrutan de su moto con amigos y en grupo.

Por lo tanto, la opinión del resto de los integrantes del grupo es de suma importancia y resulta muy influyente. Así, el boca en boca es fundamental. De las encuestas realizadas pudimos concluir que el diseño y la calidad son los atributos más buscados por los clientes en los accesorios de moto.

Es decir que los clientes son exigentes en cuanto a la estética y calidad del producto y que el mismo pueda cumplir con el objetivo de destacar la moto y diferenciarla del resto.

En definitiva, esto determina que el cliente tenga cierto poder ya que la satisfacción de un cliente eventualmente importará la compra de accesorios similares del resto del grupo, mientras que un cliente insatisfecho podrá instalar su mala experiencia rápidamente en distintos grupos y dañar la imagen y reputación de la marca.

Y lo expuesto, aplica para el B2B. Es decir que las concesionarias de marcas oficiales que tengan buenas experiencias con los productos Pepperbite inmediatamente lo recomendarán a otras concesionarias de la misma marca.

Por otra parte, el poder de negociación del cliente respecto a los precios de los productos es casi insignificante. Es muy común que el dueño de una moto estilo café racer gaste lo mismo o más en accesorios que en la compra de la moto. Si el accesorio luce bien, simplemente lo incorporan.

El poder del proveedor

Una de las principales ventajas del proyecto es que puede ganar fácilmente escalabilidad ya que la mayor parte de la producción de los accesorios se encuentra tercerizada con distintos proveedores.

Sin embargo, en esta etapa inicial existe cierta dependencia de los proveedores, ya que el número de los mismos es limitado. A su vez, el éxito del proyecto depende en gran medida de cumplir con los plazos de entrega pretendidos por el cliente, en el B2B, las concesionarias y locales de accesorios especializados.

Ahora bien, no vemos en el futuro que esto represente un problema ya que puede ser solucionado a partir de la incorporación de nuevos proveedores que mantengan los mismos estándares de calidad.

Los nuevos competidores entrantes

Como hemos dicho anteriormente, el crecimiento del mercado de las motos viene impulsando fuertemente la proliferación de talleres y negocios dedicados a la customización de motos. Asimismo, ha crecido el número de empresas dedicadas a la producción de accesorios.

En este marco, Pepperbite se diferencia de sus competidores por la producción en serie de productos *plug & play*, es decir, productos que no requieren modificar o adaptar la estructura de la moto y que pueden instalarse sin mayores dificultades, caracterizados por elevadísimos estándares de diseño y calidad.

En este punto es fundamental destacar que no existen en el mercado nacional fabricantes de accesorios *plug & play* para motos Royal Enfield, Triumph o Ducati.

El objetivo de Pepperbite es generar una imagen y un sentido de pertenencia en los usuarios finales, a través de las alianzas con las distintas concesionarias y locales especializados de venta de accesorios, para mitigar el eventual riesgo de perder participación de mercado en caso de que surgieran nuevos competidores con productos similares a los que fabrica Pepperbite.

La amenaza que generan los productos sustitutos

Actualmente no existen en el mercado fabricantes de accesorios en serie *plug & play*, capaces de abastecer de manera estable y constante a las distintas concesionarias.

Asimismo, la imagen de la marca Pepperbite, a partir de la asociación con motos de concesionarias de primer nivel, será difícil de desplazar por productos de otras marcas.

La naturaleza de la rivalidad

Si bien existen competidores que producen accesorios para customizar motos, como pueden ser STG, Rodados Sur y Low Life, entre otros, hasta el momento nadie ha logrado escalar en serie su producción de accesorios para poder abastecer a las concesionarias de las distintas marcas como lo está haciendo Pepperbite en todo el país.

En definitiva, como conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter, Pepperbite cuenta con grandes ventajas respecto a sus competidores al haber entablado alianzas con casi la mitad de las concesionarias Royal Enfield del país, con el objetivo de abastecer la totalidad de las concesionarias Royal Enfield, Triumph y Ducati.

Esto posicionará a Pepperbite como primera opción para el comprador de una moto 0 km, logrando que sea mucho más complejo la entrada para un segundo jugador con la misma propuesta de valor.

Análisis FODA

Con el objetivo de seguir ahondando en determinar las ventajas competitivas y diseñar un plan estratégico capaz de aprovecharlas al máximo, resulta fundamental identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proyecto.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Larga trayectoria en el diseño, fabricación y venta de productos - Imagen de marca asociada a concesionarias de primer nivel como Royal Enfield, Triumph y Ducati - Muy buena ponderación de los productos por parte del cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja escala de producción - Falta de financiamiento para capital de trabajo - Dependencia de proveedores externos para la producción de accesorios - Las ventas y la experiencia Pepperbite dependerá en gran parte del personal de las concesionarias (necesidad de

<ul style="list-style-type: none"> - Diseños y calidad superior que la competencia - Modalidad de instalación de accesorios plug & play y su fácil instalación - El proyecto cubre una necesidad producto de una tendencia estable en el tiempo y a nivel mundial - El modelo de negocios se encuentra validado a nivel mundial - Costos fijos bajos al tener la mayor parte de la producción tercerizada y utilizar a las concesionarias como canales de venta - Visibilidad de la marca en todo el país a través de la exposición de productos en las concesionarias 	<p>establecer una comisión como motivación)</p>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Expansión del catálogo de productos - Expansión regional e internacional a partir del posicionamiento de la materia prima argentina a nivel mundial (cuero). - Crecimiento del mercado de motos del segmento superior e instalación de planta de 	<ul style="list-style-type: none"> - Las barreras de entrada no son altas y el modelo puede ser replicado por nuevos competidores - Las alianzas entabladas con las concesionarias no son exclusivas

ensamblaje de Royal Enfield	
-----------------------------	--

A partir del análisis expuesto a partir del esquema FODA es posible concluir que, sin perjuicios de que aún hay ciertas limitantes por solucionar, el marco actual del crecimiento del mercado de las motos de alta gama apalancado por la instalación de la planta de ensamblaje de Royal Enfield, representa una clara oportunidad para escalar el negocio a partir del posicionamiento de la marca ya logrado, su buena reputación y la calidad y diseño de sus accesorios.



Universidad de
San Andrés

El cliente y el mercado objetivo

El siguiente análisis se sustenta en base a las encuestas y entrevistas realizadas a clientes finales, concesionarias, dueños de locales de accesorios especializados, customizadores y usuarios de motos en general, abarcando las distintas aristas de nuestro mercado potencial.

Segmentación de mercado

Género

Si bien el número de mujeres que adquieren y customizan motos crece leve pero sostenidamente, a partir de las entrevistas realizadas obtuvimos como conclusión que por el momento se trata de un mercado dominado ampliamente por los hombres.

A modo de ejemplo, de las ventas realizadas por la concesionaria Royal Enfield de Puerto Madero, de las últimas setenta ventas solo una fue realizada por una mujer.

Rango etario

El rango de edad del mercado objetivo del proyecto oscila entre los 30 y 55 años.

Poder adquisitivo

El proyecto apunta a un segmento de hombres y mujeres de poder adquisitivo alto y medio alto (ABC1) con motos de mediana y alta gama con cilindrada a partir de los 250 cc.

Por lo general se trata de usuarios que no utilizan su moto como transporte para el día a día, sino que la moto es una segunda opción para usar en

momentos más distendidos y relajados. Asimismo, su poder adquisitivo les permite, junto con la compra de la moto o tiempo después, comprar más de un accesorio a la vez.

Intereses

El principal interés del usuario es querer diferenciar su moto del resto, a partir de la incorporación de accesorios con altos niveles estéticos de diseño y calidad, de forma tal que la moto termina reflejando la personalidad y estética de su dueño.

Como hemos dicho previamente, no utilizan la moto diariamente como medio de transporte, sino más bien en momentos distendidos para poder disfrutarla. Suelen utilizarla los fines de semana o para realizar viajes por rutas turísticas legendarias (Ruta 40, Ruta del vino, etc.). Como ejemplo de lo dicho, en la página web de Royal Enfield se promociona una travesía por el norte de Argentina.⁴

Asimismo, disfrutan pertenecer a una comunidad y tienen cierta afinidad y sentido de pertenencia por la marca de su moto. También es importante destacar que este tipo de experiencias como salir a “rodar” o realizar viajes siempre lo hacen en comunidad.

Es por este motivo que la mejor publicidad de alguna manera son los propios usuarios con experiencias positivas de los accesorios Pepperbite.

Finalmente hay que señalar que se trata de un público que en general confía en los consejos de gente especializada en el tema, como puede ser el vendedor de una concesionaria, o local de venta de accesorios especializado.

Mapa de empatía

¿Con quien empatizamos?

⁴ <https://www.royalenfield.com/ar/es/home/>

Hombres y mujeres que trabajan en puestos jerárquicos o en forma autónoma e independiente, de un nivel socioeconómico medio y medio alto. Son personas con un rango de edad de 30 a 55 años, y tienen una moto de alta o media alta gama de más de 250 cc.

¿Qué necesitan hacer?

Desean diferenciarse del resto, personalizar su moto sin mayores dificultades y sin modificar por completo la estructura de la misma, con el objetivo de tener una moto única.

¿Qué ven?

Una vez que adquirió la moto ven y aprecian los cambios que han realizado sus amigos. Recordemos que este tipo de usuarios por lo general disfruta de su moto en comunidad. Los viajes, rodadas y encuentros siempre son entre amigos. Al momento de ir a la concesionaria ya sea para comprar la moto o para realizar los primeros servicios observa los accesorios expuestos en el local.

¿Qué dicen?

Comparten sus experiencias con sus amigos, comentan que es lo positivo y negativo de cada uno de los accesorios incorporados, su dificultad o facilidad en la instalación y la calidad de los mismos. Se respaldan en la opinión del personal especializado, ya sea el vendedor de una concesionaria, un local de accesorios o un customizador.

¿Qué hacen?

Durante la semana trabaja, tiene un nivel de vida alto que debe satisfacer. En sus momentos de ocio sale a dar una vuelta en la moto. Se junta con sus amigos para salir a dar una vuelta, tomar y/o comer algo. Organizan viajes en rutas por destinos especialmente seleccionados para poder disfrutar de la experiencia en moto (ruta 40, ruta del vino, etc.).

¿Qué escuchan?

Son personas que le dan mucha importancia a la opinión de sus amigos y a la gente especializada en el tema, sin perjuicio de que suelen tener una estética propia y original para seleccionar los accesorios.

¿Qué piensan y sienten?

Piensan que la mayoría de las motos son todas iguales por más de que se trate de un segmento superior y de nicho. Sienten que para experimentar la sensación de sentirse distintos al resto deben modificar su moto con accesorios que guarden estrictamente los lineamientos estéticos del estilo de la moto. Habiendo incorporado dichos accesorios se sienten felices y únicos. Siente la necesidad constante de hacerle cambios a la moto. De las encuestas realizadas detectamos personas que han cambiado un mismo accesorio (por ejemplo el asiento) hasta cuatro veces.

Arquetipo de persona



Paul tiene 34 años y vive solo en un departamento en Las Cañitas, Palermo. Tiene un auto compacto que usa entre semana y para viajes largos y una moto Royal Enfield, reservada exclusivamente para momentos distendidos. Nunca la deja en la calle. Está haciendo una buena carrera en un banco en el microcentro porteño. Va al trabajo en auto y ocasionalmente saca la moto entre

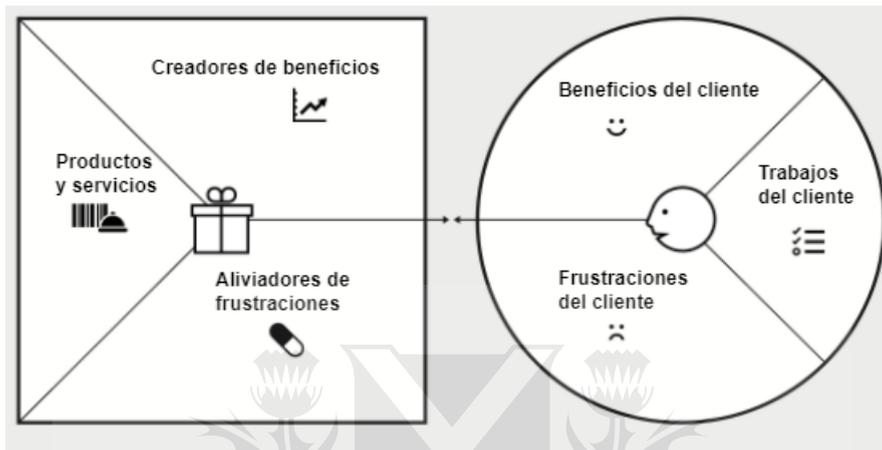
semana en horario laboral. Luego del trabajo hace deporte dos veces por semana con sus amigos y el resto de los días los distribuye entre salidas y descanso.

El fin de semana se junta con sus amigos que comparten la misma sintonía por las motos *café racer* y hacen programas con tal de salir a rodar un rato. Los fines de semana largos aprovecha para hacer una escapada y sacar la moto a la ruta para realizar un viaje con amigos. Compró su moto en la concesionaria oficial de Royal Enfield Puerto Madero y realiza los services en la misma concesionaria a partir de la buena experiencia y el trato recibido por el personal.

Se inclinó por su Royal Enfield luego de escuchar a sus amigos que ya tenían una moto de dicha marca. También lo convenció el diseño y la estética del producto, la historia y tradición de la marca, la ecuación precio calidad respecto a competidores inexistentes y la posibilidad de poder customizar la moto sin necesidad de hacer grandes modificaciones.

Propuesta de valor

Value Proposition Canvas



Trabajos del cliente

Los clientes están deseando diferenciar su moto con el objetivo de poseer un producto único y original, mediante la selección de accesorios que guarden determinada coherencia con la estética y el estilo de la moto y con elevados estándares de calidad, que a la vez sean fácilmente instalados sin tener que realizar grandes modificaciones en la moto. Todo esto con el objetivo de sentirse feliz y satisfecho con los accesorios instalados.

Asimismo, buscan realizar determinadas experiencias como rodadas y viajes en ruta con amigos, siempre en comunidad.

Frustraciones del cliente

Las mayores frustraciones pueden darse por la falta de originalidad en los accesorios, es decir que no sean únicos y exclusivos. También pueden verse frustrados si los mismos no cumplen con la calidad y funcionalidad que pretende el cliente. También será importante que luego de la instalación el accesorio luzca como se imaginó el cliente y que su instalación no resulte dificultosa.

Beneficios del cliente

Los beneficios pueden categorizarse en:

- Necesarios: en este caso los atributos que no pueden faltar son el diseño, la diferenciación, la exclusividad y la originalidad de los accesorios instalados.
- Esperados: la alta calidad de los accesorios y facilidad en la instalación.
- Deseados: el confort y la funcionalidad de los accesorios.

Aliviadores de frustraciones

- Que el accesorio haga "única" a la moto a partir de su diseño original y que llame la atención.
- Que el accesorio se integre armónicamente con el diseño de la moto.

Productos y servicios

- El desarrollo, producción y venta de accesorios con elevados estándares de innovación, calidad y diseño exclusivo para motos (asientos, logotipos, guardabarros, manubrios, escapes, alforjas, tanques, defensas, etc.)

Creadores de beneficios

- Que el cliente se pueda sentir feliz, con la sensación de que tiene una moto única distinta al resto, a partir de la originalidad del diseño de los accesorios incorporados

Diferenciación y ventajas competitivas

Pepperbite cuenta con determinados elementos que lo diferencian del resto de la competencia.

Actualmente no existen customizadores ni marcas de accesorios que diseñen, desarrollen y fabriquen productos *plug & play* estandarizados y en serie. La característica principal de este tipo de accesorios es que pueden ser instalados

por cualquier persona sin la necesidad de realizar grandes cambios o adaptaciones en el chasis de la moto.

A su vez, su producción estandarizada y tercerizada permite escalar el negocio sin mayores inconvenientes.

Si bien hay determinados fabricantes de accesorios que pueden tener altos niveles de calidad y diseño, la mayoría de los fabricantes de accesorios producen a pedido y a medida de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cliente o customizador.

Los principales competidores de Pepperbite son Rodando Sur, Low Life, y STG. Sin embargo, como podemos ver en el gráfico, los primeros dos se focalizan más en las customizaciones de motos en sí, es decir en modificar las estructuras de los chasis y adaptar cada moto según requerimientos específicos de cada cliente.

STG, por su parte, es un híbrido, si bien continúa realizando customizaciones a pedido también produce accesorios con buenos diseños y elevados estándares de calidad.



Otros de los atributos determinantes en la diferenciación del producto es la calidad de las materias primas utilizadas y el diseño de los productos. A su vez, Federico Erbetta, fundador de Pepperbite, ya cuenta con más de diez años desarrollando productos del rubro.

Otras de las ventajas del proyecto es el aprovechamiento de sus canales de venta. Actualmente abastece casi la mitad de las concesionarias oficiales Royal Enfield del país y ciertas concesionarias Triumph y Ducati con productos plug & play exclusivos para cada marca fácilmente instalables, algo que hasta el momento ningún competidor ha sostenido de manera estable en el tiempo. Gracias a estos partnerships con las concesionarias oficiales la imagen de la marca y las ventas crecen sostenidamente.

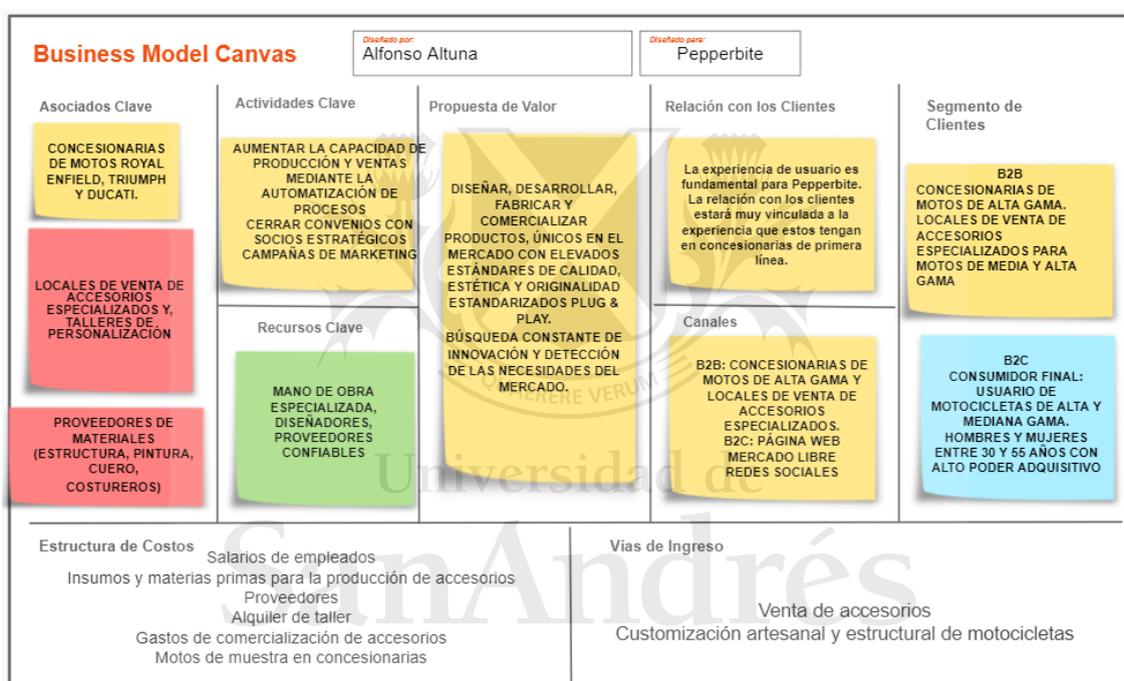
Como hemos dicho, el cliente confía plenamente en las recomendaciones del personal de las concesionarias, dado que además de la moto venden la experiencia y la integración a una comunidad generando cierto sentido de pertenencia.

Por lo expuesto, resulta esencial desarrollar un esquema de incentivos para lograr que los vendedores de la concesionaria también puedan vender la experiencia Pepperbite.

Modelo de negocio

Canvas Business Model

Con el objetivo de describir de manera clara y práctica el modelo de negocios utilizaremos como herramienta de análisis el canvas business model concebido por Alexander Osterwalder.



Segmentos de cliente

Para el Pepperbite el segmento de clientes está conformado por toda persona que tenga una moto de mediana y alta gama, especialmente Royal Enfield, Triumph y Ducati, marcas para las cuales se han diseñado accesorios *plug & play* específicos para distintos modelos con el objetivo de aumentar la escalabilidad del negocio.

Asimismo, dado que la mayoría de las ventas serán concretadas en última instancia por las concesionarias de las marcas oficiales será fundamental concretar y formalizar distintos acuerdos para aumentar las ventas. Lo mismo

aplica para locales de venta especializados de accesorios para motos de alta gama. Por ejemplo, en la región de Cuyo Pepperbite vende sus productos a una local de accesorios especializados que a su vez suministra a Royal Enfield Mendoza.

Relación con el cliente

Como hemos señalado previamente, la relación con el usuario final será en gran medida delegada a las concesionarias de las marcas oficiales.

Esto de alguna manera significa una ventaja para Pepperbite ya que su marca quedará asociada a la experiencia del cliente final con concesionarias de primera línea, que se destacan por su atención personalizada y por tratar de vender una verdadera experiencia y un sentido de pertenencia a una determinada marca.

Canales

A partir del 2020 y con la finalidad de ganar escalabilidad se comenzó a producir en serie para vender directamente a las concesionarias oficiales y locales de ventas de accesorios que a su vez actúan de intermediarios con otras concesionarias como el caso mencionado de Road Garage en Mendoza, que abastece toda la región de Cuyo.

Flujo de ingresos

Los ingresos del proyecto provienen de la venta de los accesorios, ya sea al cliente final o a las concesionarias y locales de venta de accesorios.

Asimismo, si bien Pepperbite continúa realizando customizaciones de motos (modificaciones en la estructura del chasis) lo que proporciona una base de ingresos, el objetivo es ir dejando paulatinamente esta unidad de negocio a medida que se vaya incrementado la escalabilidad de la producción y venta de accesorios.

Actividades clave

Relacionado a lo señalado en el párrafo precedente, el objetivo actual de Pepperbite es obtener financiamiento para aumentar la producción en serie de accesorios plug & play perfeccionando la automatización de procesos y logrando mayor precisión en los tiempos de entrega de sus proveedores. Otro de los objetivos será ir cerrando acuerdos con socios estratégicos. Si bien al día de hoy Pepperbite suministra productos a casi la mitad de las concesionarias Royal Enfield del país, aún hay muchas oportunidades por cubrir, dentro de Royal Enfield e incluso en marcas como Triumph y Ducati.

También resulta muy importante estar pendiente de las necesidades del mercado, del lanzamientos de nuevos modelos de motos, diseñar constantemente nuevos productos, teniendo un catálogo a la vanguardia en términos de diseño, estilo y funcionalidad de los accesorios.

Recursos clave

En este punto es de vital importancia el trabajo de los diseñadores y desarrolladores de productos. Es muy importante que el diseño de los accesorios cuide la estética y el estilo de la moto para la cual se diseña.

Otro aspecto fundamental son los proveedores, quienes deberán cumplir con los respectivos tiempos de entrega manteniendo los elevados estándares de calidad exigidos por el cliente.

Asociados clave

Reiteramos una vez más que los asociados fundamentales en este modelo de negocios son las concesionarias de motos de alta gama y locales de accesorios especializados que en determinados casos actúan de intermediarios entre Pepperbite y las concesionarias como ocurre en el interior del país.

Estructura de costos

La estructura de costos se compone por los siguientes egresos

- Salarios de empleados
- Insumos y materias primas para la producción de accesorios
- Proveedores

- Alquiler de taller
- Gastos de comercialización de accesorios
- Marketing: publicidad online y offline para posicionar a Pepperbite
- Gastos en accesorios para de motos de muestra para las distintas concesionarias.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de Pepperbite será el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de accesorios en serie y estandarizados, originales, estéticos, con buena calidad y de fácil instalación (plug & play). De esta manera el cliente podrá de manera sencilla personalizar su moto de acuerdo a sus gustos sin modificar estructuralmente el chasis de la misma.

Validación de la propuesta de valor

Realizamos un estudio de mercado a través de distintas encuestas a hombres y mujeres que disfrutan customizar su moto. La encuesta fue realizada a residentes de todo el país y la difundimos a través de grupos de WhatsApp, Facebook e Instagram.

De las encuestas realizadas obtuvimos las siguientes conclusiones:

- El 85% incorporó al menos un accesorio a su moto;
- El 11% no lo hizo, pero piensa hacerlo en algún momento;
- En promedio los usuarios incorporan 2 accesorios; y
- Los atributos más buscados fueron calidad y diseño.

Por otra parte, a partir de una de las entrevistas realizadas al dueño de la concesionaria Royal Enfield, corroboramos que 9 de cada 10 clientes deciden incorporar al menos un accesorio.

Validación del modelo de negocios

Por otra parte, es importante destacar que se trata de un modelo de negocios validado en distintas partes del mundo. Simplemente y a modo de ejemplo, entre tantos otros, destacamos los casos de Mustang y Bad Winners.

Mustang Motorcycle Seats⁵ es una empresa estadounidense que se dedica exclusivamente a la fabricación de asientos *plug & play* desde hace más de 40 años y en su mayoría para motos Harley-Davidson e Indian.

Por otra parte, Bad Winners es una empresa francesa que se dedica a la producción en serie de accesorios de customización y, también a customizaciones en sí⁶. Bad Winners exporta sus productos al resto de Europa y también produce asientos *plug & play*.

También es necesario señalar que estas empresas no representan un riesgo para Pepperbite -en caso de querer exportar sus productos a Argentina- ya que Pepperbite tiene precios mucho más competitivos que estas marcas y quedarían fuera de mercado.



⁵ <https://www.mustangseats.com/about-us>

⁶ <https://badwinners.com/atelier/>

Go to Market Plan

A continuación utilizaremos el esquema del marketing mix, diseñado por Jerome McCarthy para analizar el posicionamiento de Pepperbite.

El Marketing Mix - Las 4 Ps

Producto

Pepperbite diseña, desarrolla, fabrica y vende accesorios para motos producidos en serie y estandarizados, con diseños originales, estéticos, con buena calidad y de fácil instalación (plug & play). De esta manera, el cliente podrá de manera sencilla personalizar su moto de acuerdo a sus gustos sin modificar estructuralmente el chasis de la misma.

El portfolio de accesorios fabricados por Pepperbite son muy diversos y abarca distintas necesidades. Algunos son puramente estéticos mientras que otros resultan muy funcionales (ver Anexo I “Catálogo de productos”).

Precio

Para el B2B, es decir el precio que deberá abonar cada concesionaria, dependerá en función de los costos que Pepperbite tendrá que afrontar en cada caso dependiendo el producto.

Plaza

Como hemos señalado, los principales canales de comercialización de los productos Pepperbite son las redes de concesionarias oficiales de marcas como Royal Enfield, Triumph y Ducati y locales de accesorios de customización.

Asimismo, se continúan vendiendo los productos a través de los canales originales del negocio que son la página web (a través de Tienda Nube), redes sociales y Mercado Libre.

Promoción

El principal desafío del proyecto es que, por el tipo de productos que fabrica, para poder percibir su calidad y diseño, es necesario verlos y probarlos presencialmente.

En efecto, las principales incertidumbres versan sobre saber si el producto cumple con determinados parámetros de comodidad, siendo necesario sentarse en la moto, percibir la calidad de los materiales, el sonido de un caño de escape, etc.

Para poder concretar este tipo de interacción entre el usuario final y los productos, Pepperbite customizará una moto por cada concesionaria con sus propios accesorios para ser exhibida en cada punto de venta.

De esta manera quien desee ver y percibir físicamente los atributos del producto y el catálogo de los mismos, podrá acercarse a las concesionarias y/o locales de venta de accesorios especializados. Así, las concesionarias y otros puntos de venta actuarían de alguna manera como *brand ambassador*.

Asimismo, se trabajará en un esquema de incentivos que motive al personal de la concesionaria y/o del local en promover la venta de los productos Pepperbite.

Requerimientos de inversión y resultados económicos financieros esperados

Como hemos señalado en los apartados precedentes, la principal fuente de ingresos de Pepperbite está dada por la venta de accesorios, mientras que los egresos se distribuyen entre salarios de empleados, insumos y materias primas para la producción de accesorios, proveedores, alquiler de taller, gastos de comercialización de accesorios y marketing.

Actualmente y con el negocio en marcha, Pepperbite está vendiendo un promedio mensual de 43 accesorios, con un ticket promedio de casi AR \$14.000, con ventas anuales por un total de AR \$7.224.000.

Sin considerar el esquema de incentivos para el personal de ventas de las concesionarias, la contribución marginal promedio por unidad es del 70%. Es decir que el costo variable de la mercadería vendida es del 30%.

Dado que el objetivo del proyecto es crecer a través de las ventas a las concesionarias se implementará un esquema de incentivos conjunto con las concesionarias para el personal de ventas, otorgando una comisión del 5% del valor de cada venta.

A modo de ejemplo detallamos los costos de producción del principal accesorio vendido por Pepperbite, los asientos:

Contribución Marginal		
Asientos	Royal Enfield	Ducati
Costo	6000	7500
Precio de vta.	20000	24000
Contr. Marg.	30.00%	31.25%

A continuación se detallan las ventas mensuales por accesorio, precio y cantidad:

DETALLE VENTAS DE UN MES			
	Cantidad	Precio	Monto Total
Asiento	9.00	20,000.00	180,000.00
Asiento	5.00	10,000.00	50,000.00
Asiento	3.00	30,000.00	90,000.00
Escape	4.00	20,000.00	80,000.00
Asiento c/ porta equipajes	2.00	60,000.00	120,000.00
Guardabarros	8.00	3,000.00	24,000.00
Insignia	4.00	3,000.00	12,000.00
Manubrios	4.00	6,000.00	24,000.00
Rejillas	4.00	5,000.00	20,000.00
	43.00	13,953	600,000.00

Con las ventas actuales, Pepperbite cuenta hoy en día con un *share* de mercado del 0,16%.

Partiendo de las alianzas actuales y suponiendo que pueda abastecer la totalidad de las concesionarias Royal Enfield del país, y alguna otras de marcas como Triumph y Ducati, es posible alcanzar una participación del 0,6% del mercado para el segundo año, y estimamos que para el año 2024 Pepperbite podría alcanzar un *share* del 2,5%, vendiendo casi 9.500 accesorios por año, asumiendo un crecimiento del mercado de accesorios del 5% anual.

De esta manera, se alcanzaría la suma de AR \$130,869,506 en ventas anuales para el 2024.

Accesorios vendidos durante el 2021	516			
Motos Customizables (MC)	190,000			
2 accesorios por moto del 85% de las MC	323,000			
Crecimiento mercado de Accesorios	5.00%			
Año	2,021	2,022	2,023	2,024
Mercado de accesorios	323,000	339,150	356,108	373,913
Share Pepperbite	0.16%	0.6%	1.3%	2.5%
Productos vendidos mes	43	155	386	779
Productos vendidos anual	516	1,865	4,629	9,348
ticket promedio	\$14,000	\$14,000	\$14,000	\$14,000

P&L

A continuación detallamos lo expuesto previamente en relación a los ingresos y egresos proyectados para los próximos 4 años a partir de las ventas reales del 2021, partiendo de las siguientes supuestos y parámetros:

- La totalidad de las cifras están en pesos constantes a septiembre 2021 con una cotización del dólar libre en AR \$185.
- Motos customizables en Argentina: 190.000;
- Mercado de accesorios: 323.000 unidades anuales;
- Ticket promedio: AR\$ 14.000; y
- Crecimiento anual del mercado de accesorios: 5%.

	Año 1 2,021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2024
Ventas	\$7,224,000	\$26,114,550	\$64,811,565	\$130,869,506
CMV	-\$2,528,400	-\$9,140,093	-\$22,684,048	-\$45,804,327
Contribución marginal en AR\$	\$4,695,600	\$16,974,458	\$42,127,517	\$85,065,179
Alquiler	\$300,000	\$450,000	\$600,000	\$600,000
Sueldos	\$2,400,000	\$3,600,000	\$5,400,000	\$8,100,000
Contratistas	\$900,000	\$2,790,000	\$6,138,000	\$10,434,600
Costo de estructura	\$3,600,000	\$6,840,000	\$12,138,000	\$19,134,600
Marketing	\$270,000	\$675,000	\$1,282,500	\$2,180,250
Maquinas	\$200,000	\$300,000	\$450,000	\$600,000
Motos para concesionarias	\$81,000	\$162,000	\$243,000	\$283,500
Costos comerciales	\$551,000	\$1,137,000	\$1,975,500	\$3,063,750
EBITDA	\$544,600	\$8,997,458	\$28,014,017	\$62,866,829
Impuestos a las ganancias	\$190,610	\$3,149,110	\$9,804,906	\$22,003,390
Resultado neto	\$353,990	\$5,848,347	\$18,209,111	\$40,863,439

Los costos de mercadería vendida se componen principalmente por los siguientes conceptos:

- costos de insumos;
- pago a proveedores; y
- una comisión del 5% del valor del producto para el vendedor del concesionario.

Los mismos representan aproximadamente el 35% del precio de venta.

Por otra parte los costos fijos están representados por los siguientes elementos:

- Alquiler del taller;
- Sueldos;
- Proveedores y/o contratistas;
- Marketing;
- Maquinas;
- Customización de motos modelo para concesionarias;
- Adquisición de motos para concesionarias

La totalidad de costos están desglosados en el Anexo III de “Apertura de costos”.

Teniendo en consideración que se trata de un proyecto en marcha y en pleno funcionamiento, la inversión inicial requerida sería utilizada exclusivamente como capital de trabajo con el objetivo de ganar crecimiento y escalabilidad.

Dado que la fabricación de la mayoría de los productos es tercerizada, no se presentan grandes limitaciones a la hora de acelerar su producción, ya que Pepperbite se encarga del ensamblaje de las distintas partes que componen los accesorios.

Es decir, los fondos serían utilizados para la compra de materias primas y tercerizar la producción de accesorios. En este punto es necesario señalar que el proyecto es auto sustentable y no requiere financiación por parte de los bancos y/o otras entidades.

Conclusiones

Pepperbite, a partir de su original propuesta -enmarcada en un mercado estable y tradicional- orientada a atender la demanda insatisfecha de los usuarios que deseen diferenciar su moto con la idea de tener un producto único, mediante la incorporación de distintos accesorios con elevados estándares de innovación, calidad y de diseños originales y exclusivos, tiene enormes posibilidades de crecimiento.

Más aún, las alianzas comerciales con casi la mitad de las concesionarias oficiales de primera línea como Royal Enfield, además de apalancar la imagen de la marca, generan un fuerte crecimiento en las ventas, sin costos asociados.

En este sentido, al tratarse de un proyecto fácilmente escalable, su potencial crecimiento no solo se limita al mercado nacional, sino que sus productos pueden ser destinados a la exportación para satisfacer las demandas de toda la región.

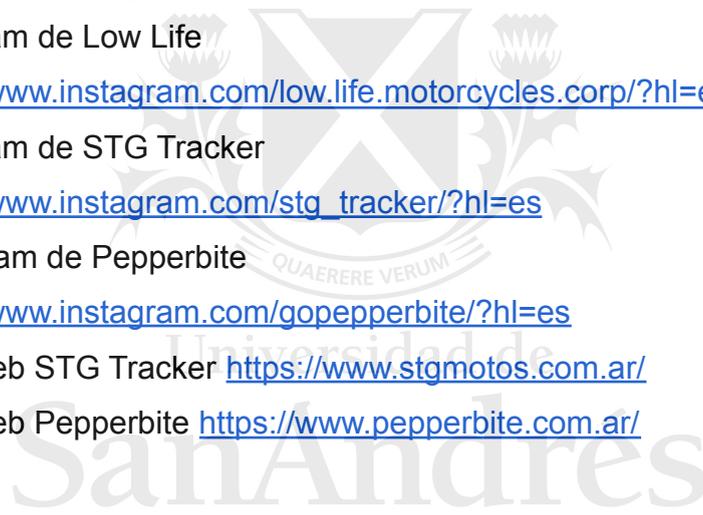
A su vez, desde la perspectiva financiera, es un proyecto que para ganar escalabilidad no requiere de grandes inversiones en capital.

Finalmente es necesario señalar que se trata de un modelo de negocios validado en distintas partes del mundo y que hasta el momento, como hemos analizado, no se ha explotado en la Argentina ni en la región.

Bibliografía

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review.
- Aguilar, F (1967). Scanning the Business Environment
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.
- Jerome McCarthy, Basic Marketing, a Managerial Approach (R. D. Irwin, 1960).
- Michael Porter, "Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (1980). Estados Unidos.
- Culliton, J. (1948) The Management of Marketing Costs.
- Datos de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad Automotor en Argentina
<http://datos.jus.gob.ar/dataset/estadistica-de-tramites-de-motovehiculos>
- Índice de patentamientos de motovehículos del INDEC
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-11-160>
- Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA), <https://www.acara.org.ar>
- Cámara de Fabricantes de Motovehículos (CAFAM),
<https://www.cafam.org.ar/>
- <https://www.cronista.com/economia-politica/decada-estancada-la-linea-d-el-tiempo-de-una-economia-que-no-crece-desde-hace-10-anos/>
- <https://www.diariopopular.com.ar/policiales/en-el-amba-roban-10-motos-dia-que-venden-repuestos-n544478>
- <https://www.perfil.com/noticias/reperfilar/crece-la-inseguridad-vial-en-el-amba-se-roban-10-motos-por-dia.phtml>

- <https://www.anesdor.com/el-menor-impacto-de-la-moto-sobre-el-medio-ambiente/>
- https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-moto-vehiculo-menor-impacto-sobre-medio-ambiente-201801021303_noticia.htm
- https://www.clarin.com/autos/motos-royal-enfield-fabricara-modelos-argentina_0_Xij1spHiy.html
- <https://www.mustangseats.com/about-us>
- <https://badwinners.com/atelier/>
- Instagram de Rodando Sur
<https://www.instagram.com/rodandosur/?hl=es>
- Instagram de Low Life
<https://www.instagram.com/low.life.motorcycles.corp/?hl=es>
- Instagram de STG Tracker
https://www.instagram.com/stg_tracker/?hl=es
- Instagram de Pepperbite
<https://www.instagram.com/gopepperbite/?hl=es>
- Sitio web STG Tracker <https://www.stgmotos.com.ar/>
- Sitio web Pepperbite <https://www.pepperbite.com.ar/>



Anexos

Anexo I - Catálogo de productos Pepperbite



Universidad de
San Andrés

Anexo II - Resultado de encuestas realizadas

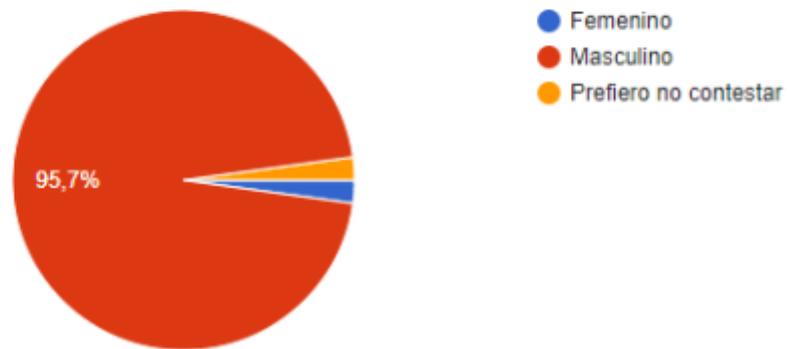


De las encuestas realizadas obtuvimos las siguientes conclusiones:

- El 95% de las personas encuestadas han sido varones;
- El 85% incorporó al menos un accesorio a su moto;
- El 11% no lo hizo, pero piensa hacerlo en algún momento;
- En promedio los usuarios incorporan 2 accesorios;
- Los atributos más buscados fueron calidad y diseño;
- Los accesorios más buscados fueron asientos y escapes.

Indica tu genero

46 respuestas



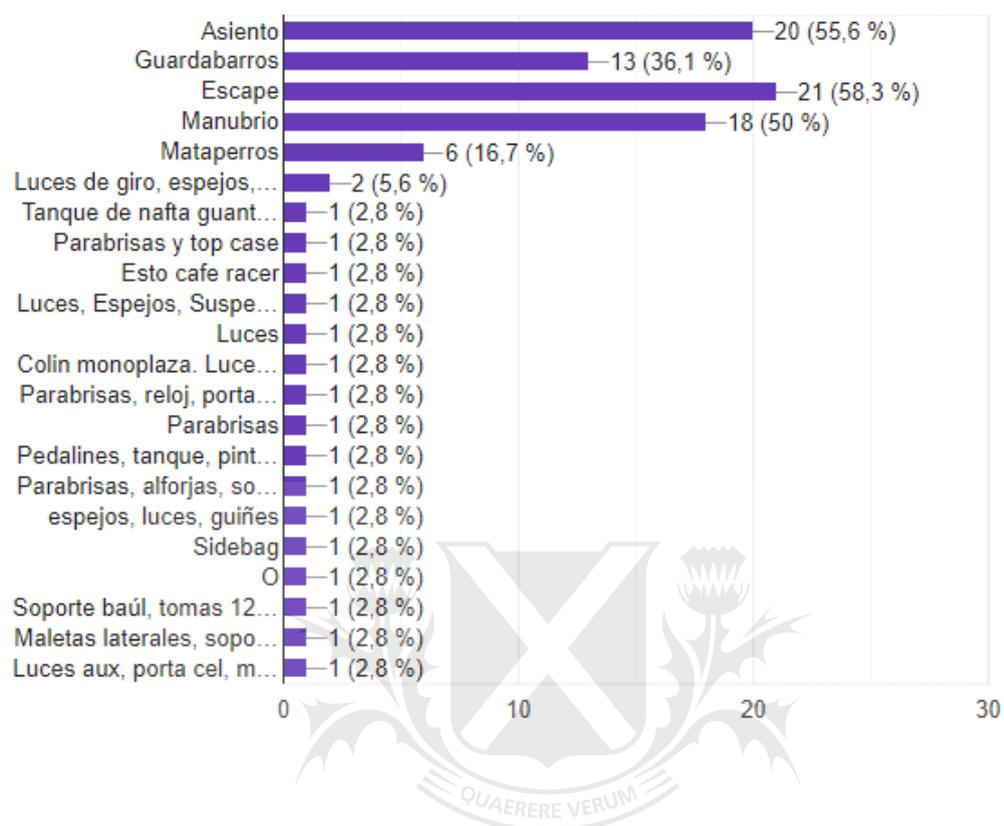
¿Incorporaste algún accesorio a tu moto?

44 respuestas



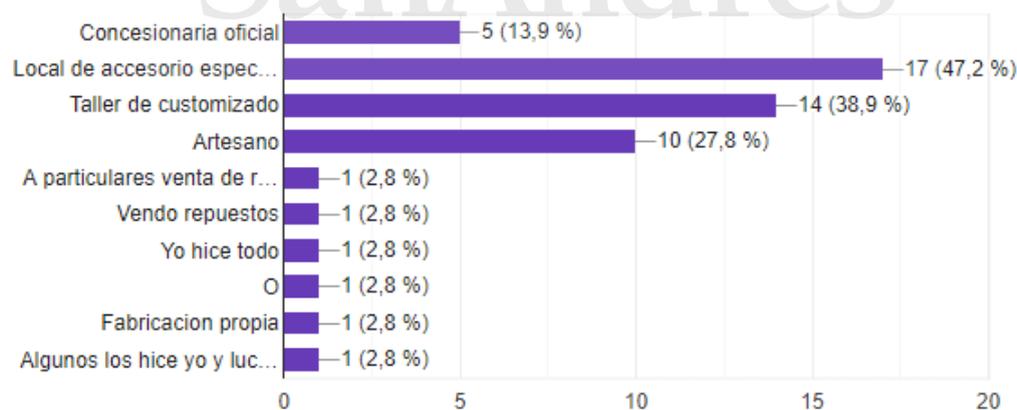
Contanos que accesorio le agregaste?

36 respuestas



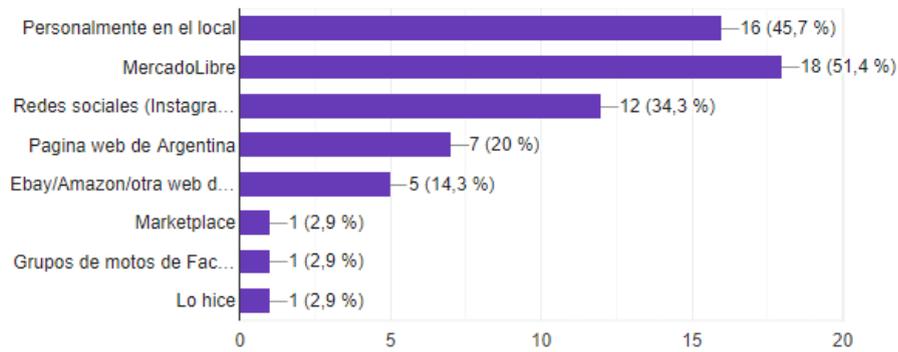
¿A quien le compraste el accesorio?

36 respuestas



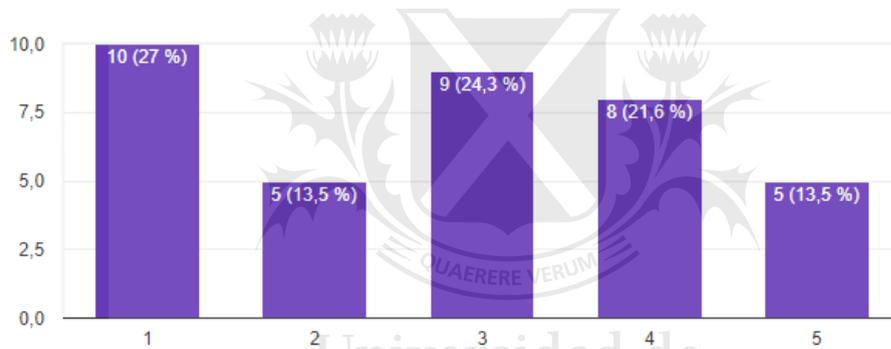
¿Por que canal adquiriste el accesorio?

35 respuestas



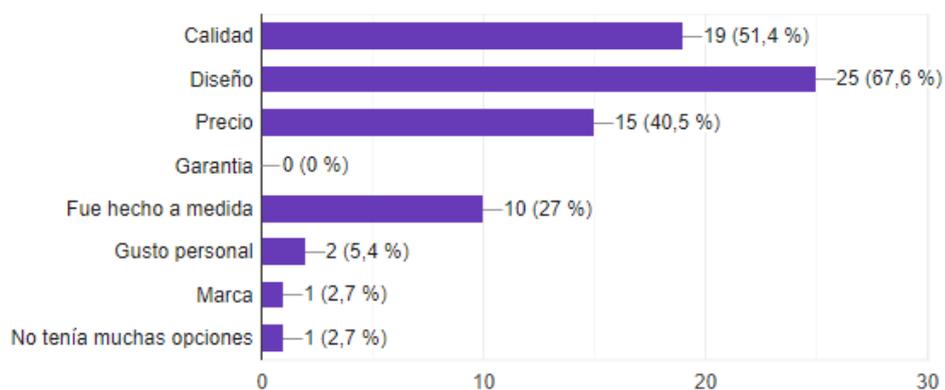
¿Cuál fue el nivel de dificultad de encontrar el accesorio que buscabas?

37 respuestas



¿Cuál fue el factor determinante en la compra de tu accesorio?

37 respuestas



Anexo III - Desglose de costos

DETERMINACION DE GASTOS MENSUALES				
	2021	2022	2023	2024
	mes año 1	mes año 2	mes año 3	mes año 4
Alquiler del taller	\$25,000	\$37,500	\$50,000	\$50,000
Sueldos	\$200,000	\$300,000	\$450,000	\$675,000
Contratistas	\$75,000	\$232,500	\$511,500	\$869,550
Marketing	\$22,500	\$56,250	\$106,875	\$181,688
Máquinas	\$16,667	\$25,000	\$37,500	\$50,000
Motos para concesionarias	\$6,750	\$13,500	\$20,250	\$23,625
Nuevas motos para concesionario	2	4	6	7
Costos de estructura	\$300,000	\$570,000	\$1,011,500	\$1,594,550
Costos de comercializacion	\$45,917	\$94,750	\$164,625	\$255,313

Alquiler del taller: en la actualidad el alquiler del taller tiene un costo de \$25.000. En función al mayor espacio que se necesite en el futuro estimamos para el año 4 el alquiler de un taller más grande y en la suma de \$50.000.

Sueldos de empleados y contratistas: hoy en día los sueldos del personal alcanzan la suma de \$200.000 y la mano de obra de los contratistas \$75.000. Para el año 4 proyectamos triplicar la plantilla del personal, por una suma mensual de \$675.000 y la tercerización de la mano de obra en \$869.550.

Marketing: este costo se origina en la publicidad en redes sociales, stands en concesionarias y eventos, y el desarrollo de la página web. El objetivo es mejorar y modernizar la propuesta de marketing de la organización aumentando el presupuesto destinado a la promoción de los productos en los próximos años.

Máquinas: en línea con el resto de los costos y en función de la escalabilidad del proyecto se estima triplicar el mismo para los próximos años debido al incremento del número y modernización de las mismas.

Motos de exhibición en concesionarias: está representado por la adquisición de nuevas motos para las distintas concesionarias del país, hasta cubrir la totalidad de las concesionarias Royal Enfield y los costos que implican equiparlas con los accesorios Pepperbite.



Universidad de
San Andrés